

Revista Protocolo

Organización y producción de eventos

Guía de jefes de protocolo
de los principales
ayuntamientos españoles



JURA DE LA CONSTITUCIÓN DE LA PRINCESA DE ASTURIAS

Doña Leonor legitima su compromiso de desempeñar fielmente sus funciones como heredera al trono el día en que celebró su mayoría de edad. Lo hizo en el Congreso de los Diputados en una ceremonia de gran calado, muy bien ejecutada y acorde con su profunda significación

Protocolo y comunicación: una alianza estratégica para el éxito institucional

Ambos departamentos están obligados a complementarse entre sí y su coordinación eficaz es esencial para garantizar que la identidad, la imagen y la reputación de la organización sean congruentes y alcancen la más alta cota de calidad y notoriedad



JUAN FERNÁNDEZ LÓPEZ

*Oficial de comunicación
del JEMAD**

Partamos desde una afirmación que puede parecer una obviedad y que, sin embargo, no está exenta de controversia: el protocolo es una herramienta de comunicación. Dicho de otro modo, el propósito del protocolo es comunicar algo.

Mediante el protocolo se construye la imagen institucional y corporativa del poder y sus jerarquías; bien planificado y ejecutado puede elevar hasta la excelencia el reflejo de la identidad de la institución mientras que lo contrario puede hundir su proyección.

La comunicación, por su parte, determina los canales de transmisión más oportunos y las audiencias más adecuadas para que la imagen transmitida alcance la repercusión deseada y así producir y consolidar una reputación coherente y robusta.

Ambos departamentos están obligados a complementarse entre sí y su coordinación eficaz es esencial para garantizar que la identidad, la imagen y la reputación de la organización sean congruentes y alcancen la más alta cota de calidad y notoriedad.

En este artículo, exploraremos la necesidad de una estrecha colaboración entre estos dos departamentos, no solo desde una perspectiva teórica, sino también desde la práctica diaria, demostrando

do cómo esta coordinación puede llevar a un resultado sinérgico.

El departamento de protocolo y su rol en la organización

Cuando se definen las responsabilidades del departamento de protocolo, suele hacerse referencia en exclusiva a sus funciones técnicas, tales como establecer y mantener normas y procedimientos para la organización de actos oficiales y ceremonias, planear, coordinar y ejecutar las actividades públicas y protocolarias de la organización, así como sus relaciones institucionales, etc.

Sin embargo, más allá de esta enumeración de funciones prácticas, debe señalarse la naturaleza estratégica de su labor: El protocolo, bien planificado y ejecutado, es el paralenguaje silencioso mediante el cual la institución se comunica con sus públicos y equivale, en analogía con las relaciones interpersonales, a la comunicación no verbal de un individuo. Al igual que ésta, el protocolo se dirige directamente a las emociones y la habilidad para administrarlo resulta fundamental para ejercer el liderazgo corporativo.

En palabras de Herrero y Campos (2010), "el concepto de 'protocolo'... ha dejado de entenderse como una sencilla técnica para disponer a los invitados en un acto, para convertirse en uno de los ejes fundamentales en el diseño y ejecución de las acciones de comunicación interna y externas de las organizaciones."

La gestión adecuada de todos los elementos que maneja el departamento de protocolo determina la imagen que proyecta la institución, refleja su cultura y valores e influye en la percepción de sus públicos.

El departamento de comunicación y su papel en la imagen pública

El departamento de comunicación, por otro lado,

El protocolo, bien planificado y ejecutado, es el paralenguaje silencioso mediante el cual la institución se comunica con sus públicos y equivale, en analogía con las relaciones interpersonales, a la comunicación no verbal de un individuo



se encarga de gestionar la imagen pública de la institución a través de la difusión de información, la gestión de la presencia en medios de comunicación y la comunicación con el público en general. Sus tareas fundamentales son, entre otras, la identificación y utilización de los canales de difusión, la administración de los recursos y soportes comunicativos, la elaboración y transmisión de los mensajes institucionales o la identificación y priorización de los segmentos poblacionales objetivos. Su labor es esencial para difundir una imagen positiva de la institución y mantener el reconocimiento de los públicos, tanto internos, como externos. No podemos olvidar que “el reconocimiento es uno de los dos elementos del binomio reputacional (reputación = realidad + reconocimiento)” (Villafañe, 2023).

Si el factor clave del protocolo es el pathos, lo emocional, el de la comunicación ha de ser el logos, lo racional. El Departamento de Comunicación es el organismo a través del cual la institución se conecta con la sociedad mediante la razón y el conocimiento. Su objetivo es mejorar la percepción pública y forjar vínculos sólidos con los diferentes grupos de interés, que produzcan comportamientos favorables hacia la organización.

Sinergia o incongruencia; una disyuntiva crucial

Desde un punto de vista teórico, la coordinación entre el Departamento de Protocolo y el Departamento de Comunicación es esencial. Ambos departamentos trabajan para lograr objetivos similares o complementarios: una proyección favorable de la imagen de la institución.

Si hemos identificado el pathos y el logos, ¿cómo se construye el otro pilar de la persuasión? El tercer

Si el factor clave del protocolo es el ‘pathos’, lo emocional, el de la comunicación ha de ser el ‘logos’, lo racional. Si hemos identificado los dos, ¿cómo se construye el otro pilar de la persuasión? Éste es el ‘ethos’, la credibilidad, que nace de la coherencia entre los dos anteriores

pilar, el ethos, la credibilidad, nace de la coherencia entre los dos anteriores. Al igual que ocurre con la comunicación verbal y la no verbal, el conjunto se vuelve creíble cuando ambas acciones están coordinadas. Si, por el contrario, transmiten mensajes incongruentes, se produce una disfunción que destruye la credibilidad del emisor.

Tal como nos explica Pereira (2017), “Aristóteles observó que el discurso interpela al público tanto racional [logos] como emocionalmente [pathos], tanto construyendo una relación de confianza entre los interlocutores como presentando coherentemente buenas razones que sustentan un punto de vista. Pero Aristóteles no creía suficiente esta vía intelectual para lograr la adhesión de los públicos. Junto a su reflexión sobre el logos, subrayó la importancia de obtener del destinatario confianza y credibilidad a través de la puesta en escena de una imagen adecuada del que habla, que denominó ethos”.

La coherencia sólo se consigue mediante la imprescindible coordinación entre los dos departamentos referidos, lo que permite establecer una estrategia unificada en la que las acciones de uno complemen



ten y refuerzan las del otro. Al coordinar la imagen que se difunde en un evento oficial con la narrativa de comunicación, se puede garantizar que el mensaje transmitido sea congruente y refuerce la reputación institucional.

La sinergia entre los departamentos de protocolo y de comunicación es una combinación poderosa. El protocolo diseña y planifica el escenario para que la comunicación multiplique la potencia del mensaje.

La sinergia entre los departamentos de protocolo y de comunicación es una combinación poderosa. El protocolo diseña y planifica el escenario para que la comunicación multiplique la potencia del mensaje

Por ejemplo, en la organización de un congreso con múltiples autoridades, el protocolo asegura que los dignatarios estén ubicados en el lugar correcto para que todas las personas se sientan protagonistas en su justa medida y que el evento se desarrolle conforme a una agenda predeterminada, en un entorno emocionalmente significativo. Al mismo tiempo, el departamento de comunicación proporciona la adecuada cobertura mediática, creando contenido intelectualmente relevante y transmitiendo los mensajes clave del evento a través de los canales apropiados al público objetivo. Si estas actividades están proyectadas y ejecutadas armoniosamente, la influencia positiva de la institución en sus públicos crecerá; si los mensajes de cada departamento son disonantes entre sí, la credibilidad corporativa disminuirá o desaparecerá.

La práctica diaria

La teoría es esencial, pero la auténtica coordinación se materializa en la práctica diaria. Ha quedado claro que la colaboración entre los departamentos es vital para los objetivos de la empresa y esta teoría queda muy bien en libros y artículos, pero, en la realidad cotidiana, las personas tienen sus propias motivaciones, afinidades y prioridades que no siempre se alinean con las de la organización.

A menudo encontramos situaciones en las que quienes conforman los equipos de trabajo mantienen divergencias en apariencia irreconciliables, ya sea por sus distintos enfoques en la forma de trabajar o simplemente por incompatibilidad de caracteres. En esas circunstancias, la teoría colaborativa se percibe imposible de llevar a la práctica y la coordinación se diluye, dando paso a una especie de competencia, no siempre sana, ni limpia, pero indudablemente perjudicial para los intereses comunes.

Además, no siempre el personal que ocupa cargos de protocolo y de comunicación en ciertas empresas e instituciones posee experiencia previa o formación académica en esos campos, lo que aumenta considerablemente la posibilidad de fracaso o, al menos, las dificultades para alcanzar el éxito.

En un estudio realizado por Ruiz-Granja en 2015 sobre las páginas web de los hospitales sevillanos donde se investigaba si la naturaleza pública o privada de dichas instituciones era relevante para su calidad comunicacional, se llegó a la conclusión de que era mucho más significativa la existencia o no de profesionales de la comunicación a cargo de dichas labores, un hallazgo que no se había buscado a priori, a pesar de su aparente obviedad.

En otras ocasiones, es la propia organización la que dificulta la coordinación interdepartamental: jerarquías poco o mal definidas, recursos mal distri-

buidos, canales de relación deficientemente estructurados, asignación de cometidos ambiguos o falta de liderazgo, son elementos recurrentes en organizaciones con poca habilidad para alcanzar la excelencia.

Para eliminar estos obstáculos es fundamental la intervención de un liderazgo activo. Según Madariaga (2010), “la resonancia es el resultado de la comunicación emprendida por el líder y que impulsaría la acción sobre la base de un clima emocional positivo”. En efecto, los líderes han de desarrollar la capacidad de detectar estas disfunciones en el personal y en la estructura, idear soluciones que las eliminen o que palien sus efectos y remarcar positivamente los éxitos atribuibles al trabajo en equipo.

Es imprescindible, además, que todos los miembros de la organización estén comprometidos, mentalizados y orientados hacia los fines que demanda la organización, que los perciban como objetivos propios y así puedan sentirse partícipes de su éxito.

Casos de éxito: cuando la coordinación rinde frutos

No son pocas las instituciones que pueden presumir de llevar a cabo una envidiable labor perfectamente coordinada entre sus departamentos de protocolo y de comunicación. Generalmente parten del reconocimiento, por parte de sus respectivos responsables, de que su trabajo será más productivo y eficiente si se realiza concertadamente con su homólogo.

Cuando se analiza la estructura organizativa de esas instituciones, se descubre que cuanto más cercanía orgánica y paridad jerárquica existe entre ambos departamentos, más fluida resulta la coordinación entre ellos, especialmente cuando hay un responsable superior directo que influye, con maestría de director de orquesta, en el quehacer común de los equipos subordinados.

Algunos de los elementos de colaboración utilizados por estas instituciones, que pueden ser exportables a otras organizaciones similares, son las reuniones periódicas de coordinación, el establecimiento de objetivos comunes, la existencia de canales compartidos de información, unos procedimientos de trabajo unificados, el uso de herramientas tecnológicas colaborativas o los sistemas integrados de evaluación y análisis de resultados.

Conclusión

La coordinación entre el departamento de protocolo y el departamento de comunicación es una necesidad, a la vez que una garantía, para el éxito institucional. Desde un enfoque teórico, ambos departamentos comparten un mismo objetivo: proyectar una imagen positiva de la institución para fortalecer y consolidar su reputación. En la práctica cotidiana, esta colaboración facilita que se organicen eventos sobresalientes y que se difunda una imagen pública de excelencia. Las instituciones donde se promueve esta coordinación demuestran la eficacia de esta sinergia y sus responsables son ejemplos de una gestión brillante y exitosa.

Tanto las instituciones oficiales, como las empresas privadas que desean proyectar una imagen consistente y mantener la confianza de sus públicos, deben invertir en la alianza estratégica de sus departamentos mediante el establecimiento de estructuras afines, la adquisición de herramientas y procedimientos de trabajo, la contratación de personal con formación académica y la consolidación de rutinas de colaboración.

Las organizaciones y las personas con una comunicación eficiente, fruto de la coordinación entre lo racional y lo emocional, multiplican su credibilidad y forjan vínculos duraderos con la sociedad en la que viven y con la que se relacionan

En definitiva, la cooperación entre protocolo y comunicación es esencial para que una organización destaque y prospere en un mundo cada vez más competitivo y exigente. La coordinación entre ambos departamentos es una inversión, con un poderoso retorno en términos de imagen y reputación de la institución. Las organizaciones y las personas con una comunicación eficiente, fruto de la coordinación entre lo racional y lo emocional, multiplican su credibilidad y forjan vínculos duraderos con la sociedad en la que viven y con la que se relacionan.

webgrafía:

CECILIA PEREIRA, M. (2017). Semiólogía. Cuaderno 2: En torno al análisis de los discursos. Recuperado el 09/11/23 de <https://xurl.es/tqvp2>

CÉSAR HERRERO, J. y CAMPOS GARCÍA DE QUEVEDO, G. (2010) El necesario protocolo en la comunicación organizacional. Revista Icono14 [en línea] 1 de julio de 2010, Año 8, Vol. 2. pp. 182-202. Recuperado el 15/11/23, de <http://www.icono14.net>

GARAY MADARIAGA, M (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos. Recuperado el 12/11/23 de <https://cutt.ly/iwYBNSks>

RUIZ-GRANJA, M. J. (2015). Análisis comunicacional de páginas web hospitalarias. El caso de los hospitales sevillanos. REVISTA ESPAÑOLA DE COMUNICACIÓN EN SALUD, 138-156. Recuperado el 11/11/23 de <https://shre.ink/TCA6>

VILLAFANE, director (2023). Guía de la reputación empresarial. Madrid: Villafañe & Asociados. Recuperado el 08/11/23 de <https://villafane.com/guia-de-la-reputacion/>

(*) El autor es Graduado en Protocolo y Organización de Eventos por la Universidad del Atlántico Medio y Máster en Comunicación Institucional y Política por la Universidad de Sevilla. Como oficial del Ejército del Aire y del Espacio, actualmente está destinado en el Gabinete Técnico del Jefe de Estado Mayor de la Defensa (Oficina de Comunicación). ■